MPHEC
Maritime Provinces
Higher Education
Commission

CESPM
Commission de
l'enseignement supérieur
des Provinces maritimes

MPHEC Multi-Year Business Plan 2003-2004 to 2005-2006

Public Release
June 2003

Le Conseil des premiers ministres des Maritimes

105-01608/

MPHEC Multi-Year Business Plan
2003-2004 to 2005-2006

Public Release
June 2003

For additional copies of this Report contact:

Maritime Provinces Higher Education Commission
82 Westmorland Street, Suite 401
P.O. Box 6000
Fredericton, NB E3B 5H1
Canada

(506) 453-2844

For a view of the MPHEC and its activities, please visit its web site at:
http://www.mphec.ca

ISBN 0-919471-28-5

Table of Contents

1. **Introduction** 1

2. **Environment and Challenges** 1

   2.1 Diverse stakeholder groups, disparate expectations 2
   2.2 Sustain stakeholders' compliance in the absence of legal standing 3

3. **Strategic and Operational Framework** 4

   3.1 Mission 4
   3.2 Board 5
   3.3 Advisory committees 5
   3.4 Staffing 6

4. **Functions and Objectives** 6

5. **Implementation Plan** 8

   5.1 Strategic priority 8
   5.2 Deliverables 8
   5.3 Resources 11

6. **Annual Reporting and Evaluation Framework** 13

The Maritime Provinces Higher Education Commission (MPHEC) was established in 1974. The MPHEC is an "agency of the Council of Maritime Premiers" that acts as a "regional agency for post-secondary education" (PSE). Its initial mandate was to "assist the Provinces and the institutions in attaining a more efficient and effective utilization and allocation of resources in the field of higher education in the region."

In June 1997, the Ministers of Education in New Brunswick, Nova Scotia and Prince Edward Island agreed, after extensive review, to renew and refocus the Commission's mandate through an "Agreement Respecting the Renewal of Arrangements for Regional Cooperation Concerning Post-Secondary Education". This renewed mandate was ratified by the Council of Maritime Premiers.

Under this agreement, the "Provinces agree to continue to provide for the operation of the MPHEC as a regional agency for post-secondary education". The primary orientation of the Commission has been re-directed toward "improving and maintaining the best possible service to students as life-long learners", primarily within the university sector. This is to be achieved through four key areas of intervention: quality assurance, data and information, cooperative action and regional programs. Parallel legislation is needed in the three provinces to give legal effect to the Agreement.

1. INTRODUCTION

This is the Commission's second Multi-year Business Plan. It is intended to provide stakeholders with an understanding of the Commission's role, focus and priorities during the next three fiscal years (2003-04, 2004-05, and 2005-06). The first section of the Business Plan explores the Commission's environment and challenges. The second section describes the Commission's strategic and operational framework. The third section outlines the nine major objectives pursued by the Commission while the fourth section describes the Commission's priorities, proposed deliverables and resources required during the planning period. The Business Plan concludes with a brief description of proposed annual reporting and evaluation mechanisms.

The Commission's top strategic priority over the planning period will be to increase and then sustain the production of value-adding information outputs across all mandated functions.

2. ENVIRONMENT AND CHALLENGES

The Commission's environment is characterized by two key interrelated dimensions: a variety of stakeholder groups expressing different and generally conflicting expectations, and the requirement for the Commission to sustain compliance of several of its stakeholder groups in the absence of legal standing. These dimensions have become quite salient due to the qualitative differences introduced by the 1997 Agreement which shifted both the role of the Commission and its focus.

The Agreement modified the Commission's role, away from a leadership position sustained primarily through functional relationships with its stakeholder groups (approving programmes for funding purposes, collecting data for funding purposes and analysis, allocating funding, etc.) to a role of assistance and advice to these stakeholder groups. The Agreement also shifted the focus away from the rational use of resources toward the quality of service to students as life-long learners. The mechanisms through which the Commission is accountable need to be modified to reflect this shift. The transition in terms of role and focus is still very much at play approximately five years after the Agreement was signed.

2.1 Diverse stakeholder groups, disparate expectations

The first dimension characterizing the Commission's environment is the existence of diverse stakeholder groups, each with its own set of expectations of the Commission. While this reality has existed since the

Commission's inception, the difference in role that the 1997 Agreement introduced has increased its importance.

The Agreement specifies that the "Commission may provide other services or functions to one or more institutions or Provinces as set out in its business plan". It adds that "the Commission may be asked by Provinces to provide advice or services to them for determining funding policy or for providing funding in support of post-secondary education". The Commission provides analysis and advice, as well as administrative services to the Province of New Brunswick related to university funding. It provides administrative services to the Province of Prince Edward Island related to both university and college funding.

The Agreement restricts the scope of the Commission to universities and university education, while allowing for the possibility of extending the Commission's scope to cover other post-secondary institutions, should provinces agree to do so. There are currently eighteen post-secondary institutions within the scope of the Commission with total enrolments of 53,831 FTE (2000-2001). Notwithstanding the Commission's restricted scope mentioned above, two (Holland College, Maritime Forest Ranger School) offer solely non-degree programmes. The other sixteen institutions are the publicly-funded universities in the region. Of these, two (University College of Cape Breton and Nova Scotia Agricultural College) offer college-level programmes in addition to degree programmes. The institutions within the Commission's scope are therefore quite diverse.

The preceding paragraphs describe an environment that presents a significant challenge to the Commission. This challenge might best be summed up as the management of asymmetrical relationships:

- *With the institutions within the Commission's mandate:* The Commission no longer reviews, nor approves college-level programmes, as specified by the Agreement. The Commission collects, on behalf of Statistics Canada, college-level enrolment data but does not validate, analyse, nor disseminate them. Therefore, most of the work performed by the Commission is performed with sixteen institutions (one in PEI, four in NB and eleven in NS). Within these sixteen institutions, significant variation exists in terms of institutional context and size which often require different approaches to fully recognize these differences. Furthermore, each of these institutions also expects the Commission's publications, analysis and advice to consider and reflect its specificity.

- *With Provincial Departments of Education:* In the area of university funding, as described earlier, the Commission performs more duties for New Brunswick and Prince Edward Island than for Nova Scotia, which over the last few years has completely transferred over this function. However, in the area of quality assurance (programme review and approval, and the monitoring of institutional quality assurance policies and procedures) and data and information (collection and analysis of data) the balance is reversed. The eleven Nova Scotia institutions account for approximately 70% of the institutions within the Commission's scope.

The true challenge presented by asymmetrical relationships rests much more in the differing and often conflicting expectations of the various stakeholders than in the asymmetry itself. Addressing this challenge requires a sound articulation of the Commission's mandate for stakeholders to ensure they hold realistic expectations. Some measures are already in place to help the Commission address the challenge. They are embedded in the Commission's operational framework (described below), its board composition

representative of the key stakeholder groups and advisory committees, half of whose appointed members represent bodies external to the Commission.

Over the planning period, additional measures to improve the Commission's ability to manage these relationships will be developed and implemented as required.

The first area to be explored to that end will be the re-definition of the Commission's accountability mechanisms. Prior to the approval of its renewed mandate, the Commission was accountable and reported to the Council of Maritime Premiers. In 1997, the Agreement re-defined the Commission's accountability as follows: "the Commission is funded by the Provinces and is accountable to them, reporting to the Ministers responsible for post-secondary education". The Agreement charges the Council of Maritime Premiers with establishing the Commission's budget following advice from the Ministers responsible for post-secondary education in each Province. However, since the signature of the Agreement, the Commission's traditional accountability mechanisms have not been reviewed or adapted. At present, the Business Plan is the primary vehicle reflecting the Commission's accountability to the Departments of Education. The other vehicle is the Departments of Education's representation on the board. The Commission's Annual report, as well as its detailed annual budget submission are still presented to the Council. These mechanisms may very well be sufficient. However, considering that the reporting relationship of the Commission was significantly redefined in 1997, it has not been established whether the current mechanisms are satisfactory for the Commission's primary stakeholders.

The renewed mandate has led to several important changes in the business process; these changes and their impact have not been fully documented and have not been collated in one document. Therefore, over this period, priority will be given to documenting and ensuring adherence to the Commission's operating policies and procedures. This will assist the organization in ensuring transparency for stakeholders, its board and staff alike. Furthermore, long-standing policies and procedures that may have been affected as a result of the implementation of these changes will be reviewed.

2.2 Sustain stakeholders' compliance in the absence of legal standing

The Commission is a rather unique organization in the country. It operates on the basis of "good faith" and a shared perception among the stakeholders that working together on converging interests will benefit each and all stakeholders and ultimately, "the changing learner community". The Commission can be called on for advice by any or all of its stakeholders: individual governments, institutions, students and the public. It can influence the decisions and the strategic directions of these stakeholders but has no regulatory levers to enforce one particular direction rather than another. Its value lies in its ability to inform, persuade, and stimulate a network of mutually-beneficial and highly diverse partnerships on post-secondary education in the Maritimes. While the above identifies some of the positive features of the organization, it also paints the picture of an organization made vulnerable in the absence of a clear delineation of its role, authority and accountability.

Essentially, the Commission must sustain stakeholder groups' compliance specifically in the area of quality assurance and data collection, with limited authority to do so. "An Agreement Respecting the Renewal of Arrangements for Regional Cooperation Concerning Post-Secondary Education" (1997), signed by the Ministers of Education of the three provinces, currently constitutes the basis of the Commission's authority to carry out its mandated duties. Under Section B.1, the Agreement states: "Provinces agree to amend the

parallel legislation in effect in each province so as to give effect to the points set out in this agreement."; Section J states "Ministers will examine legislative requirements necessary to give effect to this Agreement." Encouraging developments on this front have recently taken place. At the time of writing, the new MPHEC Act, drafted to reflect the revised mandate, had just recently gone through a third reading and was awaiting proclamation in Prince Edward Island. Nova Scotia and New Brunswick are expected to adopt this legislation in the fall 2002 session.

Communications in winter 2002 between MPHEC staff and provincial privacy commissioners/review officers or equivalent in New Brunswick, Nova Scotia and Prince Edward Island, have raised some questions regarding the legal authority of the Commission to store and disseminate the data it collects. Until the legislation has been proclaimed in all three provinces, this situation is, in the best case, unsettling, and in the worst case, threatens the ability of the Commission to collect and disseminate data, and to carry out its quality assurance functions.

The realm of data collection and dissemination is not alone in its vulnerability to the potential impact of the Commission's current legal status. Quality assurance is a central function of the Commission, and includes the programme review process and the monitoring of institutional quality assurance policies and procedures. Its functioning relies solely on the voluntary participation of institutions. The Commission recognizes its stakeholders' desire to comply and that their cooperation has enabled the Commission to fulfill its mandated role to date. While in the past the Commission had recourse in cases of non-compliance (primarily through its decision-making role in the area of funding), now it has none.

Perhaps the argument can be made that voluntary participation by institutions is better, as it requires buy-in and lends a certain positive air to the process, therefore making legal authority unnecessary. The Commission's functioning is dependent on the assumption that such a wave of good faith can be sustained over the long term. In effect, the absence of legislation poses, for the Commission, the challenge of ensuring compliance in the absence of either a carrot or a stick, which it historically had through its funding allocation role.

3. Strategic and Operational Framework

3.1 Mission

The Commission operates on the basis of the Mission Statement first published in the 1999 Business plan. This Mission Statement reflects stakeholder consultations held in the Maritimes during the process leading up to the 1997 Agreement reorienting the Commission's role and functions and the production of the Commission's first-ever multi-year business plan. It also reflects the values or "principles" agreed to by the Council of Ministers of Education Canada (CMEC) in February 1999 in its "A Report on Public Expectations of Postsecondary Education in Canada". Over the years, a few minor changes have been made to the mission statement to enhance its clarity.

MPHEC MISSION

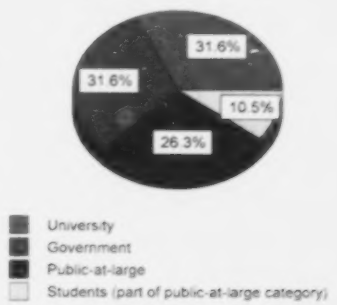
As an Agency of the Council of Maritime Premiers that provides advice to Ministers responsible for Post-Secondary Education in the Maritimes, the Maritime Provinces Higher Education Commission:

Assists institutions and governments in enhancing a post-secondary learning environment that reflects the following values:

- **Quality:** continuous improvement in the quality of programmes, institutional practices, and teaching
- **Accessibility:** programme, delivery, and support services that optimize PSE availability
- **Mobility:** portability of learning and credits throughout the PSE system in the Maritimes
- **Relevance:** effective and responsive interaction among learners, the work force, and the community
- **Accountability:** evidence of value, sustainability, and cost-effectiveness of public and learner investment
- **Scholarship and Research:** commitment to the pursuit of knowledge

3.2 Board

Figure 1
MPHEC Membership
(as of July 30, 2002)



Representation on the Commission covers the three Maritime provinces and all major stakeholders from each of these provinces, including governments, post-secondary institutions and the public-at-large. Each of these members brings a unique perspective. The new draft legislation specifies that at least two members are students; the current legislation however does not specify student representation on the Commission. Students are nonetheless included as a separate category in Figure 1 on the composition of the Commission as of July 30, 2002, considering that the Commission is required, as per the Agreement, to give first consideration to students.

The composition of the board is a great asset for the Commission, especially in terms of dealing with stakeholder groups' expectations. The balance of membership aims to ensure that decisions are made from a regional collective perspective. Care must nonetheless be taken to ensure that the diversity of views and expectations does not unduly restrict the Commission's ability to act.

3.3 Advisory committees

The Commission's operational framework relies heavily on the use of advisory committees. The Commission also employs *ad hoc* committees and working groups as dictated by issues. At press time, the Commission only had one working group, the Graduate Follow-up Working Group. Its standing committees are:

- Finance Committee
- AAU-MPHEC Academic Advisory Committee
- AAU-MPHEC Advisory Committee on Information and Analysis
- AAU-MPHEC Quality Assurance Monitoring Committee
- New Brunswick/Prince Edward Island Educational Computer Network
- Comité provincial des sciences de la santé du Nouveau-Brunswick (CPSSNB; New Brunswick Provincial Committee on Health Sciences)

The use of standing committees greatly enriches the Commission's ability to generate advice and analysis. The Commission's reliance on these committees allows it to process more information, to analyse more comprehensively and in a more timely fashion. Perhaps more importantly is that the Commission draws, through its Committees, on a wider network of resources and perspectives. All its committees but one (the Finance committee) rely in part or entirely on the institutions (Academic Advisory Committee, Information and Analysis Committee, Quality Assurance Monitoring Committee, and NB-PEI ECN) or the community (CPSSNB) directly involved in the area for members and issue identification.

This web of individuals participating directly or indirectly in the Commission's deliberations increases the quality and the credibility of Commission decisions. This network constitutes an asset for the Commission in ensuring that stakeholders understand the Commission's mandate and the limits in its role. As is the case for the board, care must be taken to ensure that the reliance on committees does not lead to unreasonable delays in the process. A balance must also be found and maintained between too limited an involvement of the board in the issues dealt with by committees and the temptation to redo the work performed by committees.

3.4 Staffing

The Commission has had since its inception a staffing ceiling of 11 FTE. In addition, three contract workers have been hired under the Information Framework project initiative. At the time of writing, the organizational structure was under review. It is expected that early in the planning period a new organizational chart will be in effect and job descriptions will be drafted for every position. At this time, the Commission has on staff expertise in the following areas: data collection/management, data analysis, academic programme review, finance, project management and event organization. Staff is responsible for most of the Commission's day-to-day activities; staff receives directions from the board and the advisory committees and provides support to the board and these committees. The flow of information from staff to committee/Commission members and back is one of the Commission's greatest assets. It allows staff to benefit from a "sober second look" from a variety of perspectives while committee/commission members benefit from the knowledge and expertise developed by staff. Section 5.3, below, provides more detail on the resources required to realize this business plan and deal specifically with the challenges pertaining to a contractual data management team.

4. Functions and Objectives

The Commission's mandate specifies its primary orientation as follows:

> "In carrying out its functions, the Commission will be asked to give first consideration to improving and maintaining the best possible service to students as life-long learners.
> This includes:
> (a) assuring that programs of study are of optimum length and best quality;

(b) stressing prior learning assessment and recognition, and credit transfer, to implement the principle that duplication of effort should not be required in order to gain credit for learning which has been successfully accomplished;
(c) providing for smooth transitions between the learning force and the labour force;
(d) providing equitable and adequate access to learning opportunities, including making those opportunities available at times and places convenient to the learner;
(e) assuring teaching quality."

The 1997 Agreement also identifies four functions, or areas of intervention, for the Commission. They are:

- quality assurance,
- data and information,
- cooperative action,
- regional programs.

Since the signature of the Agreement, the Commission has agreed that, because it does not have direct contact with learners, the best way it could achieve its primary orientation was by providing assistance to institutions and governments in enhancing the post-secondary learning environment.

To flesh out these areas of intervention, the Commission has agreed to pursue the following objectives:

(1) Provide assurances that programmes developed by institutions within the MPHEC's scope meet agreed-upon quality criteria.
(2) Confirm that institutions within the MPHEC's scope have appropriate policies and practices to ensure the on-going quality of their programmes.
(3) Facilitate and promote cost-effectiveness of, and accessibility to, the broadest range possible of programmes.
(4) Collect, store and maintain quality, comprehensive and relevant information across all mandated functions.
(5) Devise data and information products providing stakeholders with value, across all mandated functions, especially related to key post-secondary education issues.
(6) Increase awareness of, and dialogue on, Maritime PSE issues and opportunities, both in the Maritimes and nationally.
(7) Promote and facilitate cooperation within the Maritimes and with other provinces and external partners to, among other things, facilitate, among institutions and among governments for example, the development of cost-effective and collaborative approaches to PSE administration, programmes and policies.
(8) Provide advice and services to the Provinces, as requested.
(9) Ensure the effective and efficient management of Commission resources (corporate objective).

5. Implementation Plan

5.1 Strategic priority

Over the planning period, the Commission's mission, *to assist institutions and governments in enhancing the post-secondary learning environment*, will be articulated primarily through an increased and, thereafter, sustained production of value-adding information outputs across all mandated functions. This strategic priority is the best way for the Commission to really assist institutions and governments in improving and maintaining the best possible service to students as life-long learners. It will also allow the Commission to demonstrate on an on-going basis the value it adds for each stakeholder group which should encourage their compliance. Stepping up production of value-adding outputs will also provide further benefit to stakeholders primarily through better-informed decision-making. This priority is the cornerstone of the Commission's business plan.

5.2 Deliverables

The specifics of the implementation plan of the Commission's objectives can be found in the following workplan, which will be updated annually. Each objective is linked to the four key functions of the Commission and includes key deliverables planned during the period.

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(1) Provide assurances that programmes developed by institutions within the MPHEC's scope meet agreed-upon quality criteria.	Quality Assurance	Assess new programmes through the Commission's programme approval process	On-going
		Assessment of the effectiveness and benefits of articulated programmes	TBD
	Quality Assurance/ Data and Information	Publish a Programme Profile	TBD
(2) Confirm that institutions within the MPHEC's scope have appropriate policies and practices to ensure the on-going quality of their programmes.	Quality Assurance	Assessment of institutional quality assurance policies and procedures	On-going
		Publish assessment reports	On-going
(1) and (2)	Quality Assurance	Review the Commission's Quality Assurance Policy	2003-04

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(3) Facilitate and promote cost-effectiveness of, and accessibility to, the broadest range possible of programmes	Regional Programmes/ Data and Information/ Quality Assurance	Identification of regional programmes (through the programme approval process)	On-going
		Administration of the Regional Transfer Arrangement	Annually
		Administration and modification, as required, of inter-provincial agreements (NB-Québec; tripartite agreement; NB-NFLD; NFLD-NS, etc);	On-going
		Administration of Official Languages in Education (NB)	On-going
		Support to CPSSNB	On-going
		On-going monitoring of CNFS (Centre national de formation en santé/ National Health Training Centre) for francophones	On-going
		Participation to Atlantic Advisory Committee on Health Human Resources	On-going
		Regional coordination of university distance education broadcasts on ASN	Quarterly
(4) Collect, store and maintain quality, comprehensive, and relevant information across all mandated functions (inputs)	Data and Information	ESIS data collected, cleaned and stored	Twice/year
		Provide support to institutions (ESIS)	On-going
		UCASS data updated (data from Statistics Canada)	Annually
		CAUBO database updated (data from Statistics Canada)	Annually
		Standardize the collection and confirmation of graduate data	TBD
		Devise and develop Programme Information Database System	2004-05
		Standards for data confidentiality implemented	2003-04
		Security controls are in place and improved as technology evolves.	On-going
		Transfer to CIP coding	TBD
		In-house standardized query and reporting system completed	2005-06
		Devise and develop a database for Commission memoranda/decisions	TBD

5. Implementation Plan

5.1 Strategic priority

Over the planning period, the Commission's mission, *to assist institutions and governments in enhancing the post-secondary learning environment*, will be articulated primarily through an increased and, thereafter, sustained production of value-adding information outputs across all mandated functions. This strategic priority is the best way for the Commission to really assist institutions and governments in improving and maintaining the best possible service to students as life-long learners. It will also allow the Commission to demonstrate on an on-going basis the value it adds for each stakeholder group which should encourage their compliance. Stepping up production of value-adding outputs will also provide further benefit to stakeholders primarily through better-informed decision-making. This priority is the cornerstone of the Commission's business plan.

5.2 Deliverables

The specifics of the implementation plan of the Commission's objectives can be found in the following workplan, which will be updated annually. Each objective is linked to the four key functions of the Commission and includes key deliverables planned during the period.

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(1) Provide assurances that programmes developed by institutions within the MPHEC's scope meet agreed-upon quality criteria.	Quality Assurance	Assess new programmes through the Commission's programme approval process	On-going
		Assessment of the effectiveness and benefits of articulated programmes	TBD
	Quality Assurance/ Data and Information	Publish a Programme Profile	TBD
(2) Confirm that institutions within the MPHEC's scope have appropriate policies and practices to ensure the on-going quality of their programmes.	Quality Assurance	Assessment of institutional quality assurance policies and procedures	On-going
		Publish assessment reports	On-going
(1) and (2)	Quality Assurance	Review the Commission's Quality Assurance Policy	2003-04

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(3) Facilitate and promote cost-effectiveness of, and accessibility to, the broadest range possible of programmes	Regional Programmes/ Data and Information/ Quality Assurance	Identification of regional programmes (through the programme approval process)	On-going
		Administration of the Regional Transfer Arrangement	Annually
		Administration and modification, as required, of inter-provincial agreements (NB-Québec; tripartite agreement; NB-NFLD; NFLD-NS, etc);	On-going
		Administration of Official Languages in Education (NB)	On-going
		Support to CPSSNB	On-going
		On-going monitoring of CNFS (Centre national de formation en santé/ National Health Training Centre) for francophones	On-going
		Participation to Atlantic Advisory Committee on Health Human Resources	On-going
		Regional coordination of university distance education broadcasts on ASN	Quarterly
(4) Collect, store and maintain quality, comprehensive, and relevant information across all mandated functions (inputs)	Data and Information	ESIS data collected, cleaned and stored	Twice/year
		Provide support to institutions (ESIS)	On-going
		UCASS data updated (data from Statistics Canada)	Annually
		CAUBO database updated (data from Statistics Canada)	Annually
		Standardize the collection and confirmation of graduate data	TBD
		Devise and develop Programme Information Database System	2004-05
		Standards for data confidentiality implemented	2003-04
		Security controls are in place and improved as technology evolves.	On-going
		Transfer to CIP coding	TBD
		In-house standardized query and reporting system completed	2005-06
		Devise and develop a database for Commission memoranda/decisions	TBD

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(5) Design data and information products providing stakeholders with value across all mandated functions (outputs)	Data and Information	Graduate survey - report on class of 2002 in 2003	2004-05
		Trends series publications	1-3/year
		Enrolment data released	Annual
		Statistical Compendium published	TBD
		Selected ESIS outputs published	TBD
		Presentations to government officials in each province of recent trends in PSE (suggested)	TBD
		Provide support to institutions (ESIS)	On-going
		Publish extensive analysis of the post-secondary environment in the Maritimes	2004-05
		Other issues are explored as required	TBD
		Explore best practices in research networks	TBD
		Assess effectiveness of Graduate Survey Programme	2003-04
		Update data dictionary	On-going
		Institutional tuition survey	Annual
		Provide timely responses to *ad hoc* requests/inquiries for data output	On-going
(6) Increase awareness of, and dialogue on, Maritime PSE issues and opportunities both in the Maritimes and nationally. (7) Promote and facilitate cooperation within the Maritimes and with other provinces and external partners to, among other things, facilitate, among institutions and among governments for example, the development of cost-effective and collaborative approaches to PSE administration, programmes and policies.	Cooperation/ Data and Information	Organize symposium/ workshop/ forum/conference as issues require	TBD
		Administer NB/PEI ECN (support to Board and Technical Committee; prepare audited financial statements; prepare administrative budget and ensure adherence; pay invoices)	On-going
		Support to Statistics Canada (re: ESIS)	On-going
		Liaison with CMP/CAP and APEF	On-going
		Participation to Atlantic Action Plan	On-going
		Liaison and consultation with stakeholders (institutions, student and faculty associations, AAU)	On-going
		Distribution of programme proposals	On-going
		Commission meetings held on institutional campuses	5-6 times/ year
		Staff participation in various (regional and elsewhere) committees and associations	On-going

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(8) Provide advice and services to the Provinces, as requested	Varies	Provide FTE/WFTE counts to generate 3 year average of WFTE for funding purposes (NB only)	Annually
		Request and review submissions of three year capital projections, and develop recommendations; subsequently administer (NB)	Annually
		Participate in various provincial committees/task forces	On-going
		Manage various reserves	On-going
		Participate in NB Public Accounts/Estimates	Annually
		Provide audited financial statements	Annually
		Monitor accumulated deficits (institutions)	Annually
		Assist NB in preparing and analyzing various budget scenarios for annual post-secondary funding allocation	Annually
		Administration and distribution of approved funding (NB and PEI)	On-going
		Administration and distribution of special projects funding (NB)	On-going
		Respond to *ad hoc* requests for financial information and analysis	On-going
(9) Ensure the effective and efficient management of Commission resources	Corporate	Prepare and update the Commission's operating policies and procedures manual	2003-04
		Clarify and document the Commission's accountability mechanisms	2003-04
		Integrate data management team within base funding	2003-04
		Ensure appropriate staffing for activities	On-going
		Administer Commission's base budget	On-going
		Documentation of MPHEC Data Management System	On-going
		Support to Board activities	On-going
		Support to Committee proceedings	On-going
		Maintain and improve IT infrastructure (LAN, FTP server, DNS server, Web server, Email server, PCs etc)	On-going
		Annual Report	Annually
		Budget submissions	Annually
		Business Plan update (August 2003 to August 2004)/New Multi-year Business Plan (August 2005)	Annually
		Redeployment of web site, thereafter regular update	TBD/ On-going
		Devise and implement a communication plan	TBD

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(5) Design data and information products providing stakeholders with value across all mandated functions (outputs)	Data and Information	Graduate survey - report on class of 2002 in 2003	2004-05
		Trends series publications	1-3/year
		Enrolment data released	Annual
		Statistical Compendium published	TBD
		Selected ESIS outputs published	TBD
		Presentations to government officials in each province of recent trends in PSE (suggested)	TBD
		Provide support to institutions (ESIS)	On-going
		Publish extensive analysis of the post-secondary environment in the Maritimes	2004-05
		Other issues are explored as required	TBD
		Explore best practices in research networks	TBD
		Assess effectiveness of Graduate Survey Programme	2003-04
		Update data dictionary	On-going
		Institutional tuition survey	Annual
		Provide timely responses to *ad hoc* requests/inquiries for data output	On-going
(6) Increase awareness of, and dialogue on, Maritime PSE issues and opportunities both in the Maritimes and nationally. (7) Promote and facilitate cooperation within the Maritimes and with other provinces and external partners to, among other things, facilitate, among institutions and among governments for example, the development of cost-effective and collaborative approaches to PSE administration, programmes and policies.	Cooperation/ Data and Information	Organize symposium/ workshop/ forum/conference as issues require	TBD
		Administer NB/PEI ECN (support to Board and Technical Committee; prepare audited financial statements; prepare administrative budget and ensure adherence; pay invoices)	On-going
		Support to Statistics Canada (re: ESIS)	On-going
		Liaison with CMP/CAP and APEF	On-going
		Participation to Atlantic Action Plan	On-going
		Liaison and consultation with stakeholders (institutions, student and faculty associations, AAU)	On-going
		Distribution of programme proposals	On-going
		Commission meetings held on institutional campuses	5-6 times/ year
		Staff participation in various (regional and elsewhere) committees and associations	On-going

Objective	Function	Action/Deliverable	Timeline
(8) Provide advice and services to the Provinces, as requested	Varies	Provide FTE/WFTE counts to generate 3 year average of WFTE for funding purposes (NB only)	Annually
		Request and review submissions of three year capital projections, and develop recommendations; subsequently administer (NB)	Annually
		Participate in various provincial committees/task forces	On-going
		Manage various reserves	On-going
		Participate in NB Public Accounts/Estimates	Annually
		Provide audited financial statements	Annually
		Monitor accumulated deficits (institutions)	Annually
		Assist NB in preparing and analyzing various budget scenarios for annual post-secondary funding allocation	Annually
		Administration and distribution of approved funding (NB and PEI)	On-going
		Administration and distribution of special projects funding (NB)	On-going
		Respond to *ad hoc* requests for financial information and analysis	On-going
(9) Ensure the effective and efficient management of Commission resources	Corporate	Prepare and update the Commission's operating policies and procedures manual	2003-04
		Clarify and document the Commission's accountability mechanisms	2003-04
		Integrate data management team within base funding	2003-04
		Ensure appropriate staffing for activities	On-going
		Administer Commission's base budget	On-going
		Documentation of MPHEC Data Management System	On-going
		Support to Board activities	On-going
		Support to Committee proceedings	On-going
		Maintain and improve IT infrastructure (LAN, FTP server, DNS server, Web server, Email server, PCs etc)	On-going
		Annual Report	Annually
		Budget submissions	Annually
		Business Plan update (August 2003 to August 2004)/New Multi-year Business Plan (August 2005)	Annually
		Redeployment of web site; thereafter regular update	TBD/ On-going
		Devise and implement a communication plan	TBD

5.3 Resources

The workplan outlined in the preceding pages reveals an ambitious plan to be realized with limited and uncertain resources. The renewed mandate presents the challenge of integrating new functions within an already-established structure and reflects a shift in focus, rather than the complete suppression of functions. The maintenance of certain of the Commission's functions (for example its roles in university funding in New Brunswick and Prince Edward Island and the administration of the Regional Transfer Arrangement) even through a re-ordering of its priorities, has required that its resident expertise be maintained at past levels.

The Commission historically has had a staffing complement ceiling of 11 FTE; this ceiling remains in effect.

Over the last five years, the Commission has undertaken major initiatives meant to allow the fulfilment of its new mandated functions. The initiatives developed and implemented in the area of quality assurance were entirely absorbed within the established staffing complement and budget level. This was achieved through the re-design of processes and a re-ordering of priorities.

However, in the area of data and information, this could not be done for two major reasons. First, the Commission's stakeholders agreed over the last five years on the data elements to be collected in addition to identifying a minimum threshold in terms of data quality which required additional resources.[1] Second, the technological infrastructure supporting the data management system required to pursue the above also requires, on an on-going basis, additional human and financial resources. In the area of data and information, the additional resources needed over the last five years were provided through special project funding. The result is that approximately 75% of the resources in this sector are funded through special project funding, subject to annual approvals, and performed by contractual staff, subject to annual renewals.

The danger is clear: the data and information function is integral to the success of the Commission as it supports all mandated functions, and while the area is fully integrated in the business process, it is not integrated into the resource base.

The integration of the Commission's data management capacity within its permanent base is essential to the full implementation of the Commission's renewed mandate. Not to do so will only lead to severely curtailed outputs in the data and information function, and will severely impair the Commission's ability to fulfill its functions in the area of quality assurance and administration of regional programmes. This will need to be fully addressed early on in the planning period if the deliverables identified herein are to be provided.

All other data collection activities undertaken over the last several years[2] were completed through special project funding, as the Commission does not have within its budget the flexibility to fund such studies. Special projects will continue to be funded on an *ad hoc* basis, as this provides the Commission and its stakeholders with a high level of flexibility. Requests for funding for these special projects will generally be made annually.

---

[1] For example, being able to audit the enrolment data submitted by the institutions and being able to track students over time; both require more staff to process the data and more time to analyze it.

[2] Such as the Graduate follow-up survey programme, the study on research, the study on accessibility, etc.

6. Annual Reporting and Evaluation Framework

The Commission's workplan covers the planning period, but will be updated annually. It will also constitute the basis for annual evaluations and reporting. A new multi-year business plan will be submitted in August 2005. Additionally, the Commission will report annually, through its budget submission, on its performance during the past year and deliverables for the next year.

MPHEC
Maritime Provinces
Higher Education
Commission

CESPM
Commission de
l'enseignement supérieur
des Provinces maritimes

Plan d'affaires pluriannuel de la CESPM de 2003-2004 à 2005-2006

Diffusion publique
Juin 2003

The Council of Maritime Premiers

Le Conseil des premiers ministres des Maritimes

Plan d'affaires pluriannuel de la CESPM
de 2003-2004 à 2005-2006

Diffusion publique
Juin 2003

Pour d'autres exemplaires du rapport, s'addresser à la :

Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes
82, rue Westmorland, bureau 401
C.P. 6000
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1
Canada

(506) 453-2844

Pour en savoir davantage sur la CESPM et ses activités, veuillez visiter le site Web de l'organisme à l'adresse suivante :
http://www.mphec.ca

ISBN 0-919471-28-5

Table des matières

1. INTRODUCTION 1

2. ENVIRONNEMENT ET DÉFIS 1

   2.1 Différents groupes d'intervenants, attentes différentes 2
   2.2 S'assurer que les intervenants agissent conformément au mandat de la Commission en l'absence de statut juridique de ce mandat 3

3. CADRE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL 5

   3.1 Mission 5
   3.2 Conseil 5
   3.3 Comités consultatifs 6
   3.4 Dotation en personnel 6

4. FONCTIONS ET OBJECTIFS 7

5. PLAN DE MISE EN OEUVRE 8

   5.1 Priorité stratégique 8
   5.2 Réalisations attendues 8
   5.3 Ressources 12

6. MÉCANISMES PROPOSÉS DE RAPPORTS ET D'ÉVALUATIONS ANNUELS 14

La Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes (CESPM) a été établie en 1974. Un « organisme du Conseil des premiers ministres des Maritimes », la CESPM agit comme un « organisme régional voué à l'enseignement postsecondaire ». Elle avait pour mandat initial « d'aider les Provinces maritimes et les établissements à utiliser et à répartir leurs ressources avantageusement et plus efficacement dans le domaine de l'enseignement supérieur dans la région ».

En juin 1997, les ministres de l'Éducation du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard ont convenu, après un examen approfondi, de renouveler et de réorienter le mandat de la Commission au moyen de l'« entente relative au renouvellement des dispositions sur la coopération régionale en matière d'enseignement postsecondaire ». Le nouveau mandat a été ratifié par le Conseil des premiers ministres des Maritimes.

En vertu de l'entente, les « provinces conviennent de continuer d'assurer le fonctionnement de la Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes ». L'orientation primaire de la Commission a changé; elle se voue maintenant « à l'amélioration et au maintien des meilleurs services possibles à l'intention des étudiants en situation d'apprentissage continu », surtout dans le secteur universitaire. Cette orientation est mise en oeuvre par la voie de quatre grands volets d'intervention : l'assurance de la qualité, les données et l'information, l'action coopérative et les programmes régionaux. Une loi parallèle est nécessaire dans les trois provinces pour donner un effet juridique à l'entente.

1. INTRODUCTION

Voici le deuxième plan d'affaires pluriannuel de la Commission. Ce plan vise à exposer aux intervenants le rôle, l'orientation et les priorités de la Commission au cours des trois prochains exercices financiers (2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006). La première section du plan d'affaires examine l'environnement et les défis de la Commission. La deuxième décrit le cadre stratégique et opérationnel de la Commission. La troisième expose les neuf grands objectifs que la Commission poursuit, alors que la quatrième section décrit les priorités, les réalisations attendues proposées et les ressources nécessaires durant la période de planification. Le plan d'affaires conclut par une brève description des mécanismes proposés pour la présentation de rapports et d'évaluations annuels.

Au cours de la période de planification, la Commission aura comme principale priorité stratégique d'abord d'augmenter et ensuite de soutenir la production de produits d'information à valeur ajoutée dans toutes les fonctions découlant de son mandat.

2. ENVIRONNEMENT ET DÉFIS

L'environnement de la Commission est caractérisé par deux grandes dimensions interreliées : une variété de groupes d'intervenants exprimant des attentes différentes et généralement divergentes et, en l'absence de statut juridique du nouveau mandat l'exigence pour la Commission de s'assurer que les divers groupes d'intervenants agissent conformément à son mandat. Ces dimensions sont devenues plus proéminentes en raison des différences qualitatives introduites par l'entente de 1997, qui a changé le rôle et l'orientation de la Commission.

L'entente a modifié le rôle de la Commission, qui est passé d'une fonction de leadership soutenue surtout par des relations fonctionnelles avec ses groupes d'intervenants (approuver les programmes à des fins de financement, recueillir des données à des fins de financement et d'analyse, affectation du financement et autres) à un rôle visant d'abord à aider et à conseiller ces groupes d'intervenants. L'entente a également changé l'orientation de la Commission qui est passée de l'utilisation rationnelle des ressources à la qualité des services aux étudiants dans une situation d'apprentissage continu. Il faut modifier les mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission en fonction de cette réorientation. Cette transition en matière de rôle et d'orientation est encore omniprésente cinq ans après la signature de l'entente.

2.1 Groupes d'intervenants diversifiés, attentes différentes

La première dimension caractérisant l'environnement de la Commission est l'existence de différents groupes d'intervenants dont chacun a ses propres attentes face à celle-ci. Même si cette réalité existe depuis l'établissement de la Commission, la ré-orientation du rôle apportée par l'entente de 1997 en augmente l'importance.

L'entente établit que la « Commission pourra dispenser d'autres services ou s'acquitter d'autres tâches au bénéfice d'un ou de plusieurs établissements et d'une ou de plusieurs provinces, selon les dispositions de son plan d'entreprise ». Elle ajoute que « les provinces pourront demander à la Commission de leur fournir des conseils ou des services dans le but d'établir leur politique de financement ou de financer l'enseignement postsecondaire ». Ainsi, en matière de financement postsecondaire, la Commission fournit un service d'analyse et de conseils, de même que des services administratifs à la province du Nouveau-Brunswick. Elle fournit également des services administratifs à la province de l'Île-du-Prince-Édouard en matière de financement des universités et des collèges.

L'entente limite la compétence de la Commission aux universités et à l'enseignement universitaire, quoiqu'elle prévoit la possibilité d'éventuellement englober d'autres établissements postsecondaires, si les provinces devaient en convenir. Le mandat de la Commission comprend actuellement 18 établissements postsecondaires qui représentent 53 831 équivalences à temps plein des inscriptions (2000-2001). Nonobstant le fait que le mandat de la Commission soit limité aux universités, deux établissements (le Holland College et l'École des gardes forestiers des Maritimes) offrent uniquement des programmes qui ne mènent pas à l'obtention d'un grade universitaire. Les 16 autres établissements sont des universités publiques dans la région. Parmi celles-ci, deux (la University College of Cape Breton et le Nova Scotia Agricultural College) offrent des programmes de niveau collégial en plus de programmes menant à l'obtention d'un grade. Le mandat de la Commission couvre donc un groupe fort diversifié d'établissements postsecondaires.

Les paragraphes précédents décrivent un environnement qui présente un défi considérable à la Commission. On pourrait mieux résumer ce défi en parlant de gestion de relations asymétriques :

- *Avec les établissements relevant du mandat de la Commission* - la Commission n'examine, ni n'approuve plus les programmes de niveau collégial, comme l'établit l'entente. Elle recueille, au nom de Statistique Canada, des données sur les inscriptions collégiales, mais elle ne les valide, ne les analyse et ne les diffuse pas. Elle accomplit donc le gros de son travail avec 16 établissements (1 à l'Î.-P.-É., 4 au N.-B. et 11 en N.-É.). Parmi ces 16 établissements, il existe des variations importantes en ce qui a trait au contexte et à la taille, variations qui nécessitent souvent différentes approches pour tenir compte à tous égards de ces différences. En outre, chacun de ces établissements s'attend également à ce que les publications, l'analyse et les conseils de la Commission tiennent compte de sa particularité.

- *Avec les ministères de l'éducation provinciaux* - pour ce qui est du financement des universités, tel que décrit plus tôt, la Commission accomplit plus de fonctions pour le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard que pour la Nouvelle-Écosse, qui, au cours des dernières années, a assumé complètement cette fonction. Cependant, en ce qui concerne l'assurance de la qualité (l'examen et l'approbation des programmes, ainsi que la vérification des politiques et des pratiques des établissements en matière d'assurance de la qualité) et les données et l'information (la cueillette et l'analyse des données), c'est le contraire. Les 11 établissements de la Nouvelle-Écosse représentent environ 70 % des établissements relevant de la compétence de la Commission.

Le vrai défi que présentent les relations asymétriques réside bien plus dans les attentes différentes et souvent divergentes des différents intervenants que dans l'asymétrie même. Pour affronter ce défi, il faut articuler clairement le mandat de la Commission afin que les intervenants nourrissent des attentes réalistes à son égard. Des mesures sont déjà en place pour aider la Commission à relever ce défi. Elles sont intégrées au cadre opérationnel de la Commission (décrit plus loin), son conseil représentatif des groupes d'intervenants clés et ses comités consultatifs dont la moitié des membres nommés représentent des organismes externes.

Au cours de la période de planification, d'autres mesures pour améliorer la capacité de la Commission de gérer ces relations seront établies et mises en oeuvre au besoin.

Le premier aspect qui sera examiné à cette fin sera la redéfinition des mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission. Avant l'approbation de son nouveau mandat, la Commission rendait compte au Conseil des premiers ministres des Maritimes et en relevait. En 1997, l'entente a redéfini l'obligation redditionnelle de la Commission de la façon suivante : « La Commission est financée par les provinces et elle doit leur rendre des comptes en faisant rapport aux ministres responsables de l'enseignement postsecondaire ». L'entente confie au Conseil des premiers ministres la tâche d'établir le budget de la Commission suivant les conseils des ministres responsables de l'enseignement postsecondaire dans chaque province. Cependant, depuis la signature de l'entente, les mécanismes d'obligation redditionnelle traditionnels de la Commission n'ont pas été revus ni adaptés. Actuellement, le plan d'affaires est l'outil principal qui tient compte de l'obligation redditionnelle de la Commission envers les ministères de l'éducation. L'autre véhicule est la représentation des ministères de l'éducation au conseil. Le rapport annuel de la Commission, de même que son budget annuel détaillé, sont toujours présentés au Conseil. Ces mécanismes pourraient très bien suffire. Cependant, comme la relation hiérarchique de la Commission a été considérablement redéfinie en 1997, il n'a pas été établi si les mécanismes actuels sont suffisants pour les principaux intervenants de la Commission.

Le nouveau mandat a mené à l'apport de plusieurs changements importants au processus opérationnel; ces changements et leurs incidences n'ont pas été documentés à tous égards et non pas été réunis sous la forme d'un document. Ainsi, durant cette période, la priorité sera accordée à la documentation et à l'observation des politiques et des modalités de fonctionnement de la Commission, ce qui aidera l'organisation à assurer la transparence de ses opérations pour les intervenants, son conseil d'administration et son personnel. En outre, les politiques et les modalités de longue date susceptibles d'avoir été touchées par la mise en oeuvre de ces changements seront révisées.

2.2 S'assurer que les intervenants agissent conformément au mandat de la Commission en l'absence de statut juridique de ce mandat

La Commission est une organisation plutôt unique au Canada. Elle fonctionne selon le principe de « bonne foi » et une perception commune parmi les intervenants voulant que la collaboration à l'égard d'intérêts convergents rapporte à chacun des intervenants et, en fin de compte, à la « collectivité d'apprenants en pleine évolution ». N'importe lequel des intervenants peut consulter la Commission : les gouvernements, les établissements, les étudiants et le public. La CESPM peut influencer les décisions et les orientations stratégiques de ces intervenants, mais elle n'a aucun levier réglementaire pour faire observer une orientation précise plutôt qu'une autre. Sa valeur réside dans sa capacité d'informer, de persuader et de stimuler un réseau de partenariats mutuellement bénéfiques et très variés en matière d'enseignement postsecondaire dans les Maritimes. Même si certaines des fonctions positives de l'organisation sont indiquées ci-dessus, cela

décrit également une organisation qui a été rendue vulnérable par l'absence d'une délimitation claire de son rôle, de son autorité et de son obligation redditionnelle.

Essentiellement, la CESPM doit s'assurer que les groupes d'intervenants agissent conformément au mandat de la Commission, notamment dans le domaine de l'assurance de la qualité et de la collecte de données, en jouissant d'une autorité juridique limitée à cet égard. « Une entente relative au renouvellement des dispositions sur la coopération régionale en matière d'enseignement postsecondaire » (1997), signée par les ministres de l'éducation des trois provinces, constitue actuellement les fondements de l'autorité de la Commission de s'acquitter de ses fonctions découlant de son mandat. Selon la section B.1 de l'entente : « Les provinces conviennent de modifier les mesures législatives parallèles qui sont en vigueur dans chacune d'entre elles afin de donner effet aux éléments énoncés dans la présente entente »; de même, selon la section J, « Les ministres se pencheront sur les mesures législatives nécessaires à la mise en oeuvre de la présente entente ».

Des développements encourageants sur ce front ont déjà pris place. Au moment de la rédaction du présent document, la nouvelle loi sur la CESPM, rédigée en fonction du nouveau mandat, venait juste de franchir l'étape de la troisième lecture et attendait une proclamation à l'Île-du-Prince-Édouard. La Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick devraient adopter cette mesure législative à la session d'automne en 2002.

Les communications durant l'hiver 2002 entre le personnel de la CESPM et les commissaires et agents provinciaux à la vie privée ou l'équivalent au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard ont soulevé des questions au sujet de l'autorité légale de la CESPM d'emmagasiner et de diffuser les données qu'elle recueille. Cette situation est, dans le meilleur des cas, inquiétante et, dans le pire des cas, constitue une menace à la capacité de la Commission de recueillir et de diffuser les données et de s'acquitter de ses fonctions liées à l'assurance de la qualité, tant que la nouvelle loi n'aura pas été proclamée dans les trois provinces.

La collecte et la diffusion de données ne sont pas la seule sphère vulnérable aux incidences possibles de l'absence de statut juridique du mandat de la Commission. L'assurance de la qualité, qui est une fonction centrale de la Commission, comprend le mécanisme d'examen des programmes et celui de la vérification des politiques et des pratiques des établissements en matière d'assurance de la qualité. Son fonctionnement repose uniquement sur la participation volontaire des établissements. La Commission reconnaît que ses intervenants veulent se conformer et que leur collaboration lui a permis de jouer le rôle découlant de son mandat jusqu'à présent. Dans le passé, la Commission avait des recours dans les cas de non-respect (surtout par son rôle décisionnel en matière de financement), qu'elle n'a plus maintenant.

On pourrait peut-être soutenir que la participation volontaire des établissements est préférable, car elle requiert un engagement et elle donne une certaine qualité positive au mécanisme, ce qui rend du même coup l'autorité légale inutile. Le fonctionnement de la Commission repose sur le postulat selon lequel il est possible de soutenir une telle vague de bonne foi à long terme. En effet, l'absence de mesure législative présente pour la Commission le défi d'assurer la conformité en l'absence de la carotte ou du bâton que lui donnait par le passé son rôle en matière d'affectation du financement.

3. CADRE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

3.1 Mission

Le fonctionnement de la Commission repose sur l'énoncé de mission publié pour la première fois dans le plan d'affaires de 1999. Cet énoncé de mission tient compte des consultations qui se sont déroulées dans les Maritimes auprès des intervenants au cours du processus menant à l'entente de 1997 qui réorientent le rôle et les fonctions de la Commission et à la production du tout premier plan d'affaires pluriannuel. Il est le reflet également des valeurs ou des principes dont a convenu le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) en février 1999 dans son « Rapport sur les attentes du public relatives à l'enseignement postsecondaire au Canada ». Au cours des années, quelques changements mineurs ont été apportés à l'énoncé de mission pour le clarifier.

MISSION DE LA CESPM

En tant qu'organisme du Conseil des premiers ministres des Maritimes qui donne des conseils aux ministres responsables de l'enseignement postsecondaires dans les Maritimes, la Commission de l'enseignement supérieur des Provinces maritimes :

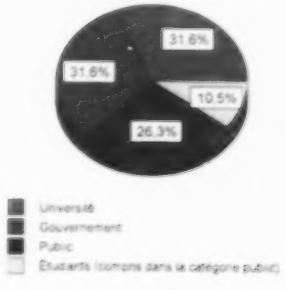
Aide les établissements et les gouvernements à améliorer l'environnement d'apprentissage postsecondaire, environnement qui reflète les valeurs suivantes :

- **Qualité** : l'amélioration continue de la qualité des programmes, des pratiques et de l'enseignement dans les établissements
- **Accessibilité** : des programmes, des modes de prestation des programmes ainsi que des services de soutien qui optimisent la disponibilité de l'enseignement postsecondaire
- **Mobilité** : la transférabilité de l'apprentissage et des crédits à la grandeur du réseau d'enseignement postsecondaire dans les Maritimes
- **Pertinence** : une interaction efficace et réactive entre les apprenants, le marché du travail et la collectivité
- **Obligation redditionnelle** : des preuves à l'appui de la valeur, de la durabilité et de l'efficacité par rapport aux coûts d'investissement des fonds publics publics et de ceux de l'apprenant
- **Avancement des connaissances et recherche** : engagement à l'égard de la recherche des connaissances

3.2 Conseil

La Commission est formée de représentants des trois provinces maritimes et des principaux intervenants de chacune de ces provinces, dont les gouvernements, les établissements d'enseignement postsecondaire et le public en général. Chacun des membres fournit une perspective unique. La proposition législative en voie d'élaboration prévoit qu'au moins deux des membres du public en général sont des étudiants. Cependant, la loi actuelle ne précise pas la représentation des étudiants à la Commission. Les étudiants sont tout de même compris comme une catégorie distincte dans la figure 1 sur la composition de la Commission le 30 juillet 2002, étant donné que celle-ci doit, conformément à l'entente, donner la priorité aux étudiants.

Figure 1
Composition de la CESPM
(le 30 juillet 2002)



La composition du conseil est un atout considérable pour la Commission, surtout lorsqu'il faut composer avec les attentes des groupes d'intervenants. L'équilibre parmi

les membres assure que les décisions sont prises selon une perspective collective régionale. Il faut néanmoins s'assurer que la diversité des points de vue et des attentes ne restreigne pas outre mesure la capacité d'agir de la Commission.

3.3 Comités consultatifs

Le cadre opérationnel de la Commission compte beaucoup sur le recours à des comités consultatifs. La Commission emploie également des comités *ad hoc* et des groupes de travail selon les dossiers en cause. Au moment d'aller sous presse, la Commission avait seulement un groupe de travail, soit le Groupe de travail - Sondage auprès des diplômés. Voici ses comités permanents :

- Comité des finances
- Comité consultatif AAU-CESPM sur les affaires universitaires
- Comité consultatif AAU-CESPM sur l'information et l'analyse
- Comité AAU-CESPM sur la vérification de l'assurance de la qualité
- Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É.
- Comité provincial des sciences de la santé du Nouveau-Brunswick (CPSSNB)

Le recours aux comités permanents enrichit grandement la capacité de la Commission de fournir des conseils et de l'analyse. L'utilisation de ces comités permet à la Commission de traiter plus d'information et de procéder à des analyses plus exhaustives et en temps plus opportun. Ce qui est peut-être plus important encore est le fait que la Commission puise, par l'entremise de ses comités, dans un réseau plus étendu de ressources et de perspectives. Tous les comités, sauf un (le Comité des finances) comptent partiellement ou entièrement sur les établissements (Comité consultatif sur les affaires universitaires, Comité sur l'information et l'analyse, Comité sur l'assurance de la qualité et Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É.) ou sur la collectivité (CPSSNB) concernées directement par la question pour trouver des membres et déterminer les dossiers prioritaires.

Ce réseau de personnes qui participent directement ou indirectement aux délibérations de la Commission accroît à la qualité et donne plus de crédibilité aux décisions de la Commission. Il constitue un atout en permettant à la Commission de voir à ce que les intervenants comprennent son mandat et les limites imposées à son rôle. Comme c'est le cas pour le conseil, il faut s'assurer que le recours à des comités n'entraîne pas des retards déraisonnables dans le processus. Un équilibre entre un rôle trop limité du conseil dans les dossiers abordés par les comités et la tentation de reprendre le travail accompli par les comités doit être maintenu.

3.4 Dotation en personnel

Depuis son établissement, la Commission a eu un seuil de 11 équivalences temps plein (ETP) pour la dotation en personnel. De plus, trois travailleurs à contrat sont embauchés en vertu du Projet du cadre informationnel. Au moment de la rédaction du document, la révision de la structure organisationnelle était en cours. On prévoit que, au début de la période de planification, un nouvel organigramme sera en vigueur et que les descriptions de chaque poste seront en voie de préparation.

En ce moment, le personnel de la Commission a un savoir-faire dans les secteurs suivants : collecte et gestion de données, analyse de données, examen des programmes universitaires, finances, gestion de projets et organisation d'événements. Le personnel est responsable du gros des activités courantes de la Commission; il reçoit des directives du conseil et des comités consultatifs et il donne un soutien au conseil et à ces comités. L'échange d'information entre le personnel et les membres des comités ou de la Commission, et vice-versa,

est l'un des grands atouts de la Commission. Il permet au personnel de bénéficier d'un « deuxième examen modéré » selon différentes perspectives, tandis que les membres des comités et de la Commission tirent parti des connaissances et du savoir-faire qu'a acquis le personnel. La section 5.3, ci-dessous, fournit plus de détails sur les ressources nécessaires à la mise en oeuvre du plan d'affaires et porte spécifiquement sur les défis liés à une équipe contractuelle de gestion des données.

4. FONCTIONS ET OBJECTIFS

Le mandat de la Commission spécifie que son orientation première est la suivante :

> « Dans l'exécution de ses fonctions, on demandera à la Commission de donner la priorité à l'amélioration et au maintien des meilleurs services possibles à l'intention des étudiants en situation d'apprentissage continu.
> Ce mandat regroupe les éléments suivants :
> a) faire en sorte que les programmes d'étude soient de la durée idéale et de la meilleure qualité possible;
> b) mettre l'accent sur l'évaluation et la reconnaissance de l'apprentissage acquis et sur l'équivalence des crédits afin de prêter vie au principe selon lequel le dédoublement des efforts ne devrait pas être nécessaire pour obtenir des crédits liés à un apprentissage déjà effectué avec succès;
> c) assurer une transition en douceur entre le milieu de l'apprentissage et le marché du travail;
> d) assurer un accès équitable et convenable aux possibilités d'apprentissage et mettre ces possibilités à la disposition des apprenants au moment et à l'endroit qui leur convient;
> e) assurer la qualité de l'enseignement. »

L'entente de 1997 précise également quatre fonctions, ou secteurs d'intervention, de la Commission, à savoir :

- l'assurance de la qualité,
- les données et l'information,
- l'action coopérative, et
- les programmes régionaux.

Depuis la signature de l'entente, comme elle n'a pas de contact direct avec les apprenants, la Commission a déterminé que le meilleur moyen de réaliser son orientation première était d'aider les établissements et les gouvernements à améliorer l'environnement d'apprentissage postsecondaire.

Pour étayer ces secteurs d'intervention, la Commission a convenu de poursuivre les objectifs suivants :

(1) Donner des assurances que les programmes élaborés par les établissements relevant de la compétence de la CESPM satisfont à des critères de qualité convenus.
(2) Confirmer que les établissements relevant de la compétence de la CESPM ont des politiques et des pratiques appropriées pour assurer de façon continue la qualité de leurs programmes.
(3) Favoriser et promouvoir la disponibilité et l'efficacité par rapport aux coûts du plus vaste éventail possible de programmes.
(4) Recueillir, emmagasiner et tenir de l'information de qualité, complète et pertinente dans toutes les fonctions découlant de son mandat.

(5) Concevoir des produits d'information et de données qui donnent de la valeur aux intervenants, dans toutes les fonctions découlant de son mandat, surtout en ce qui a trait aux grands dossiers de l'enseignement postsecondaire.

(6) Accroître la sensibilisation et le dialogue par rapport aux questions et aux possibilités liées à l'enseignement postsecondaire dans les Maritimes, tant dans la région qu'au pays.

(7) Promouvoir et favoriser la coopération au sein des Maritimes et avec les autres provinces et les partenaires externes pour, notamment favoriser, entre les établissements et entre les gouvernements, le développement d'approches coopératives efficaces du point de vue des coûts en matière d'administration, de programmes et de politiques liés à l'enseignement postsecondaire.

(8) Donner des conseils et des services aux provinces, sur demande.

(9) Assurer la gestion efficace et efficiente des ressources de la Commission (objectif organisationnel).

5. PLAN DE MISE EN OEUVRE

5.1 Priorité stratégique

Au cours de la période de planification, la mission de la Commission, soit d'*aider les établissements et les gouvernements à améliorer l'environnement d'apprentissage postsecondaire*, se traduira surtout par une production accrue et ensuite soutenue de produits d'information à valeur ajoutée dans toutes les fonctions découlant de son mandat. Cette priorité stratégique est le meilleur moyen qui s'offre à la Commission pour vraiment aider les établissements et les gouvernements à améliorer et à maintenir le meilleur service possible aux étudiants en situation d'apprentissage continu. Elle lui permettra également de démontrer de façon continue la valeur qu'elle ajoute pour chaque groupe d'intervenants, ce qui devrait encourager leur conformité. L'accroissement de la production quant aux produits à valeur ajoutée procurera d'autres avantages aux intervenants essentiellement par une prise de décisions plus éclairée. Cette priorité est la pierre angulaire du plan d'affaires de la Commission.

5.2 Réalisations attendues

Les détails du plan de mise en oeuvre des objectifs de la Commission sont présentés dans le plan de travail suivant qui sera mis à jour chaque année. Chaque objectif se rattache aux quatre grandes fonctions de la Commission et comprend les principales réalisations qui sont attendues durant la période.

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(1) Donner des assurances que les programmes élaborés par les établissements relevant de la compétence de la CESPM satisfont aux critères de qualité convenus.	Assurance de la qualité	Évaluer les nouveaux programmes par le mécanisme d'approbation des programmes de la Commission.	Continue
		Évaluer l'efficacité et les avantages des programmes articulés.	À déterminer
	Assurance de la qualité/Données et information	Publier un profil des programmes.	À déterminer
(2) Confirmer que les établissements relevant de la compétence de la CESPM ont des politiques et des pratiques appropriées pour assurer de façon continue la qualité de leurs programmes.	Assurance de la qualité	Évaluer les politiques et les pratiques de chacun des établissements en matière d'assurance de la qualité.	Continue
		Publier les rapports d'évaluation sur chacun des établissements.	Continue
(1) et (2)	Assurance de la qualité	Réviser la Politique en matière d'assurance de la qualité de la Commission.	2003-2004
(3) Favoriser et promouvoir la disponibilité et l'efficacité par rapport aux coûts dans la région du plus vaste éventail possible de programmes.	Programmes régionaux/ Données et information/ Assurance de la qualité	Désigner les programmes régionaux (par le mécanisme d'approbation des programmes).	Continue
		Administrer l'entente régionale de transferts.	Annuelle
		Administrer et modifier, au besoin, les ententes interprovinciales (N.-B.-Québec; entente tripartite; N.-B.-T.-N.; T.-N.-N.-É., et autres);	Continue
		Administrer les langues officielles dans l'éducation (N.-B.).	Continue
		Assurer un soutien au CPSSNB.	Continue
		Faire une surveillance continue du CNFS (Centre national de formation en santé pour les francophones).	Continue
		Participer au Comité consultatif de l'Atlantique sur les ressources humaines médicales.	Continue
		Assurer la coordination régionale des émissions d'éducation à distance des universités sur ASN.	Trimestrielle

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(1) Donner des assurances que les programmes élaborés par les établissements relevant de la compétence de la CESPM satisfont aux critères de qualité convenus.	Assurance de la qualité	Évaluer les nouveaux programmes par le mécanisme d'approbation des programmes de la Commission.	Continue
		Évaluer l'efficacité et les avantages des programmes articulés.	À déterminer
	Assurance de la qualité/Données et information	Publier un profil des programmes.	À déterminer
(2) Confirmer que les établissements relevant de la compétence de la CESPM ont des politiques et des pratiques appropriées pour assurer de façon continue la qualité de leurs programmes.	Assurance de la qualité	Évaluer les politiques et les pratiques de chacun des établissements en matière d'assurance de la qualité.	Continue
		Publier les rapports d'évaluation sur chacun des établissements.	Continue
(1) et (2)	Assurance de la qualité	Réviser la Politique en matière d'assurance de la qualité de la Commission.	2003-2004
(3) Favoriser et promouvoir la disponibilité et l'efficacité par rapport aux coûts dans la région du plus vaste éventail possible de programmes.	Programmes régionaux/ Données et information/ Assurance de la qualité	Désigner les programmes régionaux (par le mécanisme d'approbation des programmes).	Continue
		Administrer l'entente régionale de transferts.	Annuelle
		Administrer et modifier, au besoin, les ententes interprovinciales (N.-B.-Québec; entente tripartite; N.-B.-T.-N.; T.-N.-N.-É., et autres).	Continue
		Administrer les langues officielles dans l'éducation (N.-B.).	Continue
		Assurer un soutien au CPSSNB.	Continue
		Faire une surveillance continue du CNFS (Centre national de formation en santé pour les francophones).	Continue
		Participer au Comité consultatif de l'Atlantique sur les ressources humaines médicales.	Continue
		Assurer la coordination régionale des émissions d'éducation à distance des universités sur ASN.	Trimestrielle

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(4) Recueillir, emmagasiner et tenir de l'information de qualité, complète et pertinente dans toutes les fonctions autorisées (intrants).	Données et information	Recueillir, épurer et emmagasiner les données du SIAE.	Deux fois par année
		Donner un soutien aux établissements (SIAE).	Continue
		Mettre à jour les données du Système d'information sur le personnel enseignant des universités et collèges (données de Statistique Canada).	Annuelle
		Mettre à jour les données de l'ACPAU (données de Statistique Canada).	Annuelle
		Uniformiser la collecte et la confirmation des données sur les finissants.	À déterminer
		Concevoir et mettre en oeuvre le système d'information sur les programmes.	2004-2005
		Mettre en oeuvre des standards en matière de confidentialité des données.	2003-2004
		Établir les contrôles de sécurité et les améliorer à mesure que la technologie évolue.	Continue
		Transférer à la codification du CIP.	À déterminer
		Achever le système interne d'interrogation et de rapports standardisés.	2005-2006
		Concevoir et implanter une base de données sur les mémorandums/décisions de la Commission.	À déterminer
(5) Concevoir des produits d'information et de données qui donne de la valeur aux intervenants, dans toutes les fonctions découlant de son mandat, surtout en ce qui a trait aux grands dossiers de l'enseignement postsecondaire.	Données et information	Réaliser le Sondage auprès des diplômés - rapport sur la cohorte de 2002 en 2003.	2004-2005
		Publier la série *Tendances*.	1 à 3 par année
		Publier les données sur les inscriptions.	Annuelle
		Publier un *Ensemble de statistiques*.	À déterminer
		Publier certains produits du SIAE.	À déterminer
		Donner des présentations aux représentants des gouvernements dans chaque province au sujet des dernières tendances de l'enseigne-ment postsecondaire (suggestion).	À déterminer
		Donner un soutien aux établissements (SIAE).	Continue
		Publier une analyse complète de l'environnement postsecondaire dans les Maritimes.	2004-2005
		Examiner d'autres dossiers au besoin.	À déterminer
		Examiner les meilleures pratiques dans les réseaux de recherche.	À déterminer
		Évaluer l'efficacité du programme de Sondages auprès des diplômés.	2003-2004
		Mettre à jour le dictionnaire des données.	Continue
		Mener un sondage sur les frais de scolarité des établissements.	Annuelle
		Donner des réponses opportunes aux demandes *ad hoc* et aux demandes d'information ayant trait aux données.	Continue

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(6) Accroître la sensibilisation et le dialogue par rapport aux questions et aux possibilités liées à l'enseignement postsecondaire dans les Maritimes, tant dans la région qu'au pays. (7) Promouvoir et favoriser la coopération au sein des Maritimes et avec les autres provinces et les partenaires externes pour, notamment favoriser, entre les établissements et entre les gouvernements, le développement d'approches coopératives efficaces du point de vue des coûts en matière d'administration, de programmes et de politiques liés à l'enseignement postsecondaire.	Coopération/ Données et information	Organiser symposium /atelier/forum/ conférence selon les dossiers.	À déterminer
		Administrer le Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É. (soutien au conseil et au comité technique; dresser les états financiers vérifiés; dresser le budget administratif et assurer le respect; acquitter les factures).	Continue
		Donner un soutien à Statistique Canada (SIAE).	Continue
		Assurer la liaison avec le CPMM/CPMA et la FEPA.	Continue
		Participer au Plan d'action de l'Atlantique.	Continue
		Faire la liaison et consulter les intervenants (établissements, associations des étudiants et des professeurs, AAU).	Continue
		Distribuer les propositions de programmes.	Continue
		Tenir les réunions de la Commission dans les campus des établissements.	5 à 6 fois par année
		Assurer la participation du personnel à divers comités et associations dans la région et ailleurs.	Continue
(8) Donner des conseils et des services aux provinces, sur demande.	Varie	Fournir les comptes des équivalences à temps plein et des équivalences à temps plein pondérées des inscriptions pour produire une moyenne triennale des équivalences à temps plein pondérées des inscriptions aux fins de financement (N.-B. seulement).	Annuelle
		Demander et examiner les soumissions des prévisions triennales des dépenses de capital puis formuler des recommandations et les mettre à exécution (N.-B.).	Annuelle
		Participer à différents comités et groupes d'étude provinciaux.	Continue
		Gérer différentes réserves.	Continue
		Participer aux comptes publics et au budget du N.-B.	Annuelle
		Fournir des états financiers vérifiés.	Annuelle
		Surveiller les déficits accumulés (établissements).	Annuelle
		Aider le N.-B. à préparer et à analyser différents scénarios de budgets pour l'allocation annuelle du financement postsecondaire.	Annuelle
		Administrer et distribuer le financement approuvé (N.-B. et Î.-P.-É.).	Continue
		Administrer et distribuer le financement des projets spéciaux (N.-B.).	Continue
		Répondre aux demandes *ad hoc* d'information et d'analyse financière.	Continue

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(4) Recueillir, emmagasiner et tenir de l'information de qualité, complète et pertinente dans toutes les fonctions autorisées (intrants).	Données et information	Recueillir, épurer et emmagasiner les données du SIAE.	Deux fois par année
		Donner un soutien aux établissements (SIAE).	Continue
		Mettre à jour les données du Système d'information sur le personnel enseignant des universités et collèges (données de Statistique Canada).	Annuelle
		Mettre à jour les données de l'ACPAU (données de Statistique Canada).	Annuelle
		Uniformiser la collecte et la confirmation des données sur les finissants.	À déterminer
		Concevoir et mettre en oeuvre le système d'information sur les programmes.	2004-2005
		Mettre en oeuvre des standards en matière de confidentialité des données.	2003-2004
		Établir les contrôles de sécurité et les améliorer à mesure que la technologie évolue.	Continue
		Transférer à la codification du CIP.	À déterminer
		Achever le système interne d'interrogation et de rapports standardisés.	2005-2006
		Concevoir et implanter une base de données sur les mémorandums/décisions de la Commission.	À déterminer
(5) Concevoir des produits d'information et de données qui donne de la valeur aux intervenants, dans toutes les fonctions découlant de son mandat, surtout en ce qui a trait aux grands dossiers de l'enseignement postsecondaire.	Données et information	Réaliser le Sondage auprès des diplômés - rapport sur la cohorte de 2002 en 2003.	2004-2005
		Publier la série *Tendances*.	1 à 3 par année
		Publier les données sur les inscriptions.	Annuelle
		Publier un *Ensemble de statistiques*.	À déterminer
		Publier certains produits du SIAE.	À déterminer
		Donner des présentations aux représentants des gouvernements dans chaque province au sujet des dernières tendances de l'enseigne-ment postsecondaire (suggestion).	À déterminer
		Donner un soutien aux établissements (SIAE).	Continue
		Publier une analyse complète de l'environnement postsecondaire dans les Maritimes.	2004-2005
		Examiner d'autres dossiers au besoin.	À déterminer
		Examiner les meilleures pratiques dans les réseaux de recherche.	À déterminer
		Évaluer l'efficacité du programme de Sondages auprès des diplômés.	2003-2004
		Mettre à jour le dictionnaire des données.	Continue
		Mener un sondage sur les frais de scolarité des établissements.	Annuelle
		Donner des réponses opportunes aux demandes *ad hoc* et aux demandes d'information ayant trait aux données.	Continue

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(6) Accroître la sensibilisation et le dialogue par rapport aux questions et aux possibilités liées à l'enseignement postsecondaire dans les Maritimes, tant dans la région qu'au pays. (7) Promouvoir et favoriser la coopération au sein des Maritimes et avec les autres provinces et les partenaires externes pour, notamment favoriser, entre les établissements et entre les gouvernements, le développement d'approches coopératives efficaces du point de vue des coûts en matière d'administration, de programmes et de politiques liés à l'enseignement postsecondaire.	Coopération/ Données et information	Organiser symposium /atelier/forum/ conférence selon les dossiers.	À déterminer
		Administrer le Réseau informatique N.-B./Î.-P.-É. (soutien au conseil et au comité technique; dresser les états financiers vérifiés; dresser le budget administratif et assurer le respect; acquitter les factures).	Continue
		Donner un soutien à Statistique Canada (SIAE).	Continue
		Assurer la liaison avec le CPMM/CPtMA et la FEPA.	Continue
		Participer au Plan d'action de l'Atlantique.	Continue
		Faire la liaison et consulter les intervenants (établissements, associations des étudiants et des professeurs, AAU).	Continue
		Distribuer les propositions de programmes.	Continue
		Tenir les réunions de la Commission dans les campus des établissements.	5 à 6 fois par année
		Assurer la participation du personnel à divers comités et associations dans la région et ailleurs.	Continue
(8) Donner des conseils et des services aux provinces, sur demande.	Varie	Fournir les comptes des équivalences à temps plein et des équivalences à temps plein pondérées des inscriptions pour produire une moyenne triennale des équivalences à temps plein pondérées des inscriptions aux fins de financement (N.-B. seulement).	Annuelle
		Demander et examiner les soumissions des prévisions triennales des dépenses de capital puis formuler des recommandations et les mettre à exécution (N.-B.).	Annuelle
		Participer à différents comités et groupes d'étude provinciaux.	Continue
		Gérer différentes réserves.	Continue
		Participer aux comptes publics et au budget du N.-B.	Annuelle
		Fournir des états financiers vérifiés.	Annuelle
		Surveiller les déficits accumulés (établissements).	Annuelle
		Aider le N.-B. à préparer et à analyser différents scénarios de budgets pour l'allocation annuelle du financement postsecondaire.	Annuelle
		Administrer et distribuer le financement approuvé (N.-B. et Î.-P.-É.).	Continue
		Administrer et distribuer le financement des projets spéciaux (N.-B.).	Continue
		Répondre aux demandes *ad hoc* d'information et d'analyse financière.	Continue

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(9) Assurer la gestion efficace et efficiente des ressources de la Commission	Générale	Rédiger et mettre à jour le manuel des politiques et des modalités de fonctionnement de la Commission.	2003-2004
		Clarifier et documenter les mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission.	2003-2004
		Intégrer l'équipe de gestion des données au financement de base.	2003-2004
		Assurer une dotation adéquate pour les activités.	Continue
		Administrer le budget de base de la Commission.	Continue
		Documenter le système de gestion des données de la CESPM.	Continue
		Soutenir les activités du conseil.	Continue
		Soutenir les travaux des comités.	Continue
		Maintenir et améliorer l'infrastructure de TI (réseau local, serveur FTP, serveur DNS, serveur Web, serveur de courrier électronique, micro-ordinateurs et autres).	Continue
		Rédiger le rapport annuel.	Annuelle
		Faire des soumissions budgétaires.	Annuelle
		Mettre à jour le plan d'affaires (août 2003 à août 2004) Établir le nouveau plan d'affaires pluriannuel (août 2005)	Annuelle
		Redéployer le site Web et le mettre à jour régulièrement par la suite.	À déterminer Continue
		Concevoir et mettre en œuvre un plan de communication.	À déterminer

5.3Ressources

Le plan de travail exposé dans les pages précédentes révèle un plan ambitieux qui sera mis en œuvre avec des ressources limitées et incertaines. Le nouveau mandat présente pour défi l'intégration de nouvelles fonctions à une structure déjà établie et d'une réorientation plutôt que la suppression complète de fonctions. Malgré une réorganisation de ses priorités, le maintien de certaines fonctions de la Commission (comme ses rôles dans le financement des universités au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et l'administration de l'entente de transferts régionaux) a nécessité que le savoir-faire en place soit maintenu aux niveaux antérieurs.

La Commission a traditionnellement eu un seuil de 11 ETP pour ses effectifs; ce seuil demeure en vigueur.

Au cours des cinq dernières années, la Commission a entrepris des initiatives majeures destinées à permettre la réalisation des fonctions découlant de son nouveau mandat. Les initiatives conçues et mises en œuvre dans le secteur de l'assurance de la qualité ont été entièrement absorbées dans les limites de ses effectifs et de son enveloppe budgétaire. Cela a été réalisé par la refonte des procédés et la réorganisation des priorités.

Objectif	Fonction	Action/Réalisation attendue	Échéance
(9) Assurer la gestion efficace et efficiente des ressources de la Commission.	Générale	Rédiger et mettre à jour le manuel des politiques et des modalités de fonctionnement de la Commission.	2003-2004
		Clarifier et documenter les mécanismes d'obligation redditionnelle de la Commission.	2003-2004
		Intégrer l'équipe de gestion des données au financement de base.	2003-2004
		Assurer une dotation adéquate pour les activités.	Continue
		Administrer le buget de base de la Commission.	Continue
		Documenter le système de gestion des données de la CESPM.	Continue
		Soutenir les activités du conseil.	Continue
		Soutenir les travaux des comités.	Continue
		Maintenir et améliorer l'infrastructure de TI (réseau local, serveur FTP, serveur DNS, serveur Web, serveur de courrier électronique, micro-ordinateurs et autres).	Continue
		Rédiger le rapport annuel.	Annuelle
		Faire des soumissions budgétaires.	Annuelle
		Mettre à jour le plan d'affaires (août 2003 à août 2004)/Établir le nouveau plan d'affaires pluriannuel (août 2005).	Annuelle
		Redéployer le site Web et le mettre à jour régulièrement par la suite.	À déterminer/ Continue
		Concevoir et mettre en oeuvre un plan de communication	À déterminer

5.3Ressources

Le plan de travail exposé dans les pages précédentes révèle un plan ambitieux qui sera mis en oeuvre avec des ressources limitées et incertaines. Le nouveau mandat présente pour défi l'intégration de nouvelles fonctions à une structure déjà établie et d'une réorientation plutôt que la suppression complète de fonctions. Malgré une réorganisation de ses priorités, le maintien de certaines fonctions de la Commission (comme ses rôles dans le financement des universités au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et l'administration de l'entente de transferts régionaux) a nécessité que le savoir-faire en place soit maintenu aux niveaux antérieurs.

La Commission a traditionnellement eu un seuil de 11 ETP pour ses effectifs; ce seuil demeure en vigueur.

Au cours des cinq dernières années, la Commission a entrepris des initiatives majeures destinées à permettre la réalisation des fonctions découlant de son nouveau mandat. Les initiatives conçues et mises en oeuvre dans le secteur de l'assurance de la qualité ont été entièrement absorbées dans les limites de ses effectifs et de son enveloppe budgétaire. Cela a été réalisé par la refonte des procédés et la réorganisation des priorités.

Cependant, dans le secteur des données et de l'information, cela n'aurait pas été possible pour deux principales raisons. Premièrement, les intervenants de la Commission se sont entendus, au cours des cinq dernières années, sur les éléments de données à recueillir et à fixer un seuil minimum quant à la qualité des données qui nécessitait l'injection de ressources supplémentaires[1]. Deuxièmement, l'infrastructure technologique à l'appui du système de gestion des données qui était nécessaire pour poursuivre les activités décrites ci-dessus nécessite également, de façon continue, l'apport de ressources humaines et financières supplémentaires. Dans le secteur des données et de l'information, les ressources supplémentaires nécessaires, au cours des cinq dernières années, ont été fournies par la voie du financement de projets spéciaux. Résultat : environ 75 % des ressources dans ce secteur sont financées par la voie du financement des projets spéciaux, sous réserve des autorisations annuelles, et exécutées par du personnel à contrat, sous réserve des renouvellements annuels.

Le danger est clair : la fonction des données et de l'information fait partie intégrante du succès de la Commission, car elle soutient toutes les fonctions découlant de son mandat et, même si le secteur est entièrement intégré au processus opérationnel, il ne l'est pas au financement de base.

L'intégration de la capacité de gestion de données de la Commission à sa base permanente est essentielle à la mise en oeuvre complète du mandat renouvelé de la Commission. La non-intégration de cette capacité ne mènera qu'à une production sévèrement réduite dans la fonction des données et de l'information, ce qui portera sérieusement atteinte à la capacité de la Commission de s'acquitter de ses fonctions dans le secteur de l'assurance de la qualité et de l'administration des programmes régionaux. Il faudra se pencher sur cet aspect dès le début de la période de planification pour que la Commission livre les réalisations attendues présentées dans le présent document.

Toutes les autres activités de collecte de données au cours des quelques dernières années[2] ont été réalisées par la voie du financement de projets spéciaux, car la Commission ne bénéficie pas dans son budget de la marge de manoeuvre nécessaire pour financer de telles études. Les projets spéciaux continueront d'être financés de façon *ad hoc*, car cette façon de procéder donne à la Commission et à ses intervenants une grande marge de manoeuvre. Comme des demandes de financement pour ces projets spéciaux seront habituellement faites chaque année.

6. MÉCANISMES PROPOSÉS DE RAPPORT ET D'ÉVALUATION ANNUELS

Le plan de travail de la Commission couvre la période de planification, mais il sera mis à jour chaque année. Il constituera également la base des évaluations et des rapports annuels. Un nouveau plan d'affaires pluriannuel sera soumis en août 2005. De plus, la Commission rendra compte chaque année, par sa soumission budgétaire, de son rendement au cours de l'année antérieure et des réalisations attendues pour l'année suivante.

---

[1] Par exemple, être capable de vérifier les données sur les inscriptions soumises par les établissements et de faire le suivi des étudiants dans le temps; les deux exigent plus de personnel pour traiter les données et plus de temps pour les analyser.

[2] Comme le programme de Sondage auprès des diplômés, l'étude sur la recherche, l'étude sur l'accessibilité et autres.